

学校编码：10384

学 号：17920081151121



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

E 公司共享服务中心构建的研究

A Study on Share Service Center Establishment in E company

刘 宇

指导教师姓名：许志端 教授

专 业 名 称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2013 年 4 月

论文答辩日期：2013 年 6 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2013 年 6 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

近年来，随着经济紧缩、市场竞争趋向成熟的外部环境开始调整，为实现持续增长和应对日益激烈的竞争，跨国公司纷纷将企业发展重心转移到核心业务上，对辅助部门采取集中共享的方式，因此共享服务也随之建立和兴盛起来。建立共享服务实质上就是企业对其流程再造的一个过程，共享服务对企业实现战略规划和变革具有长远的意义。本文通过 E 公司构建共享中心为范例，首先归纳了共享服务中心的历史背景，发展过程，以及对国内外企业成立共享服务中心的现状进行了总结；其次阐述了 E 公司建立共享服务中心的背景和进行变革转型的意义；第三通过自身工作的经验和参与构建共享服务中心的过程对共享管理中心的构建，运行，经验进行了总结和陈述。具体介绍并分析了 E 公司构建共享服务中心的评估，设计，流程架构，管理人员搭建等一系列工作；最后对共享服务成立的成果和问题进行了分析和探讨，提出了自己的看法。本文的研究及结论对类似企业运作管理的优化具有借鉴作用，并期望对国内其他企业的共享服务管理发展有所帮助。

关键词：共享服务；运作；变革

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In recent years, with the economic crunch, the Chinese market is now in the state of keen competition. With this background the international enterprise start to more focus to their core business and also centralized their facility function, that means the share service center begin to pushed to the fore front of the company's revolution. This dissertation using realistic situation from E company to analysis of share service set up and its operational features. The first section summarized the historical background of share service center and the development of the share service center. And also introduces the staufs of the share service center both in foreign and domestic company. The second section explains E company's business background, company's current state and analyze the rationale for setting up the share service center. The third section with the author's working experience analyzes E company's background decision to implement share service center and the implementation process. and also describe the work flow and organization structure for the share service center. Finally analyze and discuss the establishment of share service center's achievement and problem. The author hope that through this study of E company's shared service centers, this reseach can become a reference for those large and medium sized enterprise, and also provide the useful experience to the other company.

Key Words: Share Service; Operation; Change

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
第一章 导论.....	1
第一节 研究的背景和意义.....	1
第二节 研究的内容与方法.....	2
第三节 研究的理论基础	3
第二章 国内外共享服务中心的概述.....	7
第一节 共享服务的出现	7
第二节 共享服务的内容和模式.....	8
第三节 国内外共享服务中心成功的案例分析	12
第三章 E 公司构建共享服务中心的必要性分析	14
第一节 公司基本情况简介.....	14
第二节 公司外部环境分析.....	15
第三节 公司内部环境分析.....	21
第四节 E 公司构建共享服务中心的意义.....	27
第五节 本章小结	29
第四章 E 公司共享服务中心的构建及实施	31
第一节 构建方案的指导思想和基本原则	31
第二节 建立共享服务中心的评估过程.....	31
第三节 建立共享服务中心的设计过程.....	33
第四节 共享服务中心的构建过程	42
第五节 本章小结	47

第五章 E 公司共享服务中心的运行效果评价	49
第一节 建立共享服务中心的成效	49
第二节 建立共享服务中心的问题和不足	53
第三节 本章小结	54
结 论	55
参考文献	56
致 谢	58

Contents

Chapter 1	Introduction	1
Section 1	The background of the study	1
Section 2	The content of the study	2
Section 3	The theoretical of the study	3
Chapter 2	Overview of share service center	7
Section 1	The emergence of share service	7
Section 2	The content and mode of share service	8
Section 3	Analysis on successful cases of share service centers	12
Chapter 3	The analysis of to set up the share service center in E company	14
Section 1	E Company Profile	14
Section 2	External environment analysis of the E company	15
Section 3	Internal environment analysis of the E company	21
Section 4	The significance of E company to set up the share service center	27
Section 5	Chapter summary	29
Chapter 4	Construction and implementation of the E company's SSC	31
Section 1	Basic principles of the program	31
Section 2	The assessment process of establishment of SSC	31
Section 3	The design process of establishment of SSC	33
Section 4	The setup process of SSC	42
Section 5	Chapter summary	47

Chapter 5 The evaluation of SSC in E company..... 49

Section 1 The effectiveness of the SSC in E company..... 49

Section 2 The problem and deficiencies of the SSC in E company..... 53

Section 3 Chapter summay 54

Conclusions 55

References 56

Acknowledgement 58

第一章 导论

第一节 研究的背景和意义

一、 研究的背景

面对当今欧洲金融危机，世界经济不景气的背景下，越来越多的管理者和 CFO 会频繁的面对这样的挑战：如何进一步降低企业的经营成本，提高运作效率，控制存在的风险。

与此同时，共享服务在这几年如浪潮般席卷而来，雨后春笋涌现在国内。共享服务以其在成本控制方面的显著能力备受关注。共享服务这个舶来品尽管距离国内一些企业尚有距离，但对于国内一些大型企业的管理者已经耳熟能详，对此，学术和实务界进行了大量的研究，力求将此管理舶来品打上中国本土的烙印。当然，仍有相当一些人甚至业内人士或漠然视之，敬而远之；或反复审视，心生疑虑。“共享服务”到底能给企业的运营与管理带来什么^[1]？

因此，跨国公司在华企业随着经营机制的逐步转换以及全球化的机制，如何找到适合企业自身发展需要的共享服务模式已成为企业的迫切要求。当企业面对这一协同战略时候，如何适应管理的变革，工作方式的变化以及观念的转变，作者认为对共享服务管理体系的研究无论从理论角度还是实践角度，都有实际的意义。

E 公司目前在大中华区主要致力于化工业务。2002 年 11 月在北京成立的 E 投资有限公司，作为集团在华业务的母公司，为 E 公司在中国的盈利性增长提供了资源和竞争优势。近年来，国内同行业特别是民营企业的竞争力不断增强，E 公司面临越来越激烈的竞争。另一方面，亚洲市场特别是中国市场的蓬勃发展使得总部视中国为推动全球业务发展的主力，集团于 2008 年秋天启动了战略发展计划“大中华区增长之路”，以全面推动发展本地区业务。作为这一战略的重要组成部分，E 公司除了继续投资生产设施和研发能力外，启动了共享服务战略服务项目，提升在华企业在大中华区的综合能力和管理水平。E 公司在中国区的各个分公司在成立若干年后，管理模式，IT 系统，运作流程仍然延续

传统的模式，管理模式独立在集团之外，缺乏系统性，规范性，与公司的战略不匹配，因此并入集团共享模式势在必行。

二、 研究的意义

研究该课题可以了解集团企业如何提高整体效率，降低成本。通过将核心业务部门和非核心部门的剥离，减少非核心部门的工作量，提高效率，使得流程精细化和信息化^[2]。同时共享服务中心更容易执行在非核心业务的集团制度和流程、数据标准化和内部控制等要求，保证必要的一致性和标准化，提高管控水平，降低风险^[3]。

研究该课题可以使企业明确发展战略，促进核心业务发展，支持业务增长和扩张。共享服务中心的战略思想和企业发展战略是一致的，释放低效重复的管理资源，支持增值业务。同时共享服务中心的高效性和可复制性，让企业在并购收购扩张中能迅速整合资源，发挥优势。

最后研究该课题可以为企业转型或寻求新的利润来源。不少已经先行的共享服务中心已经开始对外提供外包服务，成为企业新的利润增长点，同时也为其他企业的外包和流程再造提供咨询服务。

第二节 研究的内容与方法

本文对共享服务中心的起源内容和模式进行了简要的概述，介绍了国内外共享服务中心成功的案例。

在以上的理论的基础上，以 E 公司成立共享服务中心为案例，通过对 E 公司内外部环境的分析，评述了 E 公司成立共享服务中心的必要性。了解集团成立共享服务中心必要性之后，详细描述了 E 公司构建共享服务中心的过程，完整记录了 E 公司通过评估，设计到最后的构建的过程，最后针对 E 公司成立共享服务中心的运行进行了效果的评价，同时对其利弊进行了一些探讨。

本文运用了运营管理，流程再造，战略管理，财务，人力资源等学科的理论基础。通过 E 公司的案例，运用分析、比较等方法对构建共享服务中心进行了研究和探讨。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库